

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza marketingové strategie
Analysis of the Company's Marketing Strategy

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Eva Gorořová
Ing. Marcela Papalová

Ostrava 2010

Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 6. května 2010

.....
Eva Gorol'ová

Ráda bych vyjádřila poděkování paní Ing. Marcele Papalové za odborné vedení při zpracování bakalářské práce a poskytnutí mnoha cenných rad.

Eva Goroľová

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ ČÁST	7
2.1 Proces strategického plánování	7
2.1.1 Stanovení poslání	8
2.1.2 Analýza okolí organizace	9
2.1.3 Situační analýza – analýza SWOT	12
2.1.4 Formulování cíle	15
2.1.5 Formulování strategie	16
2.1.6 Formulování programu	16
2.1.7 Realizace programu	17
2.1.8 Zpětná vazba a kontrola	18
2.2 Marketingové cíle	18
2.3 Marketingová strategie	19
2.3.1 Členění marketingových strategií	19
2.4 Sestavení marketingového plánu	20
3 APLIKACE METOD	22
3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza STEPE	22
3.2 Analýza vnitřního prostředí - SWOT analýza	36
3.3 Vyhodnocení poznatků ze zjištěných analýz	39
4 SEZNÁMENÍ S FIRMOU	41
4.1 Organizační struktura	42
4.2 Popis instalovaných zařízení	42
5 NÁVRH A DOPORUČENÍ	44
5.1 Návrh na stanovení poslání	44
5.2 Doporučení vhodné strategie	45
6 ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM ZKRATEK	52
PŘÍLOHY	50

1 ÚVOD

Stále více firem v obchodním, výrobním, ale i nevýdělečném sektoru poznává, že strategie napomáhá k lepším výkonům a k uplatnění na trhu. Všeobecně se firmy zaměřují na přání a požadavky zákazníků a analyzují jejich potřeby, které se následně snaží uspokojit. Prostředí je stále komplexnější a je tedy důležité si uvědomit, že nestačí jen něco vyrábět, jako tomu bylo ve výrobní strategii, ale řešit i existující problémy strategických otázek.

Termín strategie, jak uvádí Helena Horáková ve své knize Strategický marketing (2001), má svůj původ v řečtině a překládá se jako umění velitele, generála. Obchodníci a výrobci tímto termínem kdysi nazývali schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři toto pojetí označují dokonce jako schopnost hraničící s uměním. V angličtině je znám také pojem „strategem“, který je překládán jako akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. Znamená také lest, trik nebo úskok.

Všeobecně je strategie nějaký postup, díky kterého se za trhem daných podmínek snažíme dosáhnout vytyčených cílů. Jsou to kroky a činnosti, které provádíme i jen s částečnou znalostí všech budoucích podmínek a okolností, taktéž nejsou poznány všechny přípustné alternativy a není možno přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody, které jsou nezbytné pro rozhodování do budoucna. Účelem této strategie je vytvořit součinnost aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Horáková také uvádí, že v České republice je strategie obecně dosti podceňována oproti jiným vyspělým zemím. Častým případem jsou slabé znalosti z oblasti prostředí a trendů, ale samozřejmě pozornost jí je věnována a neustále se vyvíjí a více využívá. Přístupy se liší podle různých ovlivňujících faktorů. Těmito faktory může být například – velikost podniku, jeho „ochota“ vložit finanční prostředky a postoj majitele či managementu k důležitosti těchto činností. V plánování a řízení mezi malou a velkou firmou existuje diferencovaný názor na strategii. Rozdíl se odehrává v tom, zda podnik poskytuje služby či vyrábí výrobky, kolik řad výrobků nabízí, zda se orientuje i na zahraniční trh, nebo jde o tradiční kamennou firmu či třeba internetovou.

Analýza strategie a analýza marketingové strategie má v zásadě stejný postup. V teoretické části bakalářské práce jsou popsány jednotlivé kroky ke stanovení strategického

plánu. Praktická část analyzuje prostředí společnosti XY, s. r. o., která se zabývá instalací klimatizačních systémů a tepelných čerpadel.

Tématem bakalářské práce je analýza marketingové strategie. Z důvodu, že společnost XY, s. r. o. nemá v současnosti formulovanou žádnou marketingovou strategii, bude v práci analyzováno vnitřní a vnější prostředí toho podniku. Na základě zjištěných poznatků z těchto analýz může být marketingová strategie formulována. Cílem bakalářské práce je tedy provedení analýzy firmy a prostředí pro navrhnutí marketingové strategie.

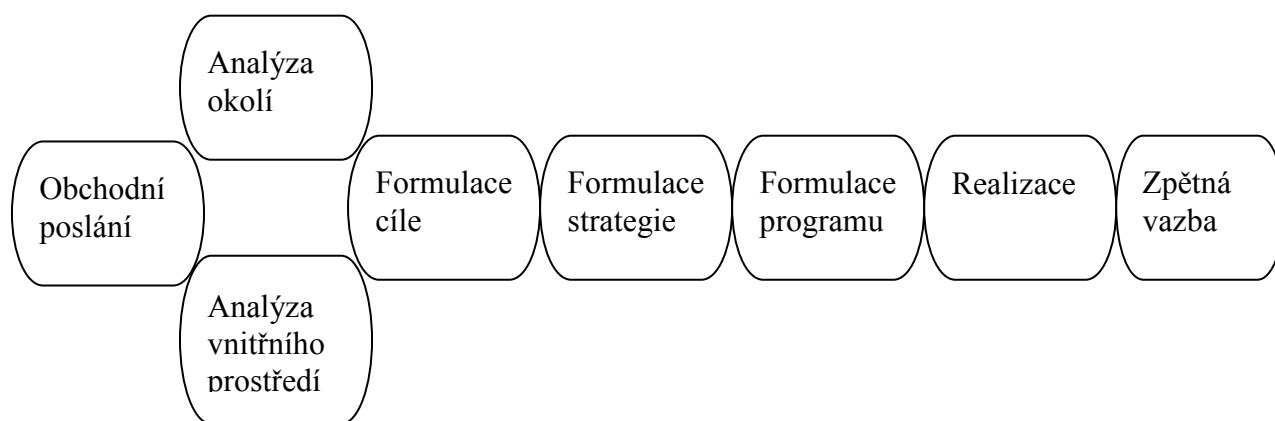
2 TEORETICKÁ ČÁST

Termín strategický a strategie jsou snad nejpoužívanější ekonomické kategorie v současném výrobním i obchodním slovníku. Pracovníci se zabývají samotným strategickým řízením, plánováním a marketingovými strategiemi.

Pascale se zabýval tímto dilematem a řekl, že svět miluje strategii stejně tak, jako Francouzi milují jídlo a romantiku. (Cooper, Lane, 1997)

2.1 Proces strategického plánování

Obrázek č. 1 – Proces strategického plánování



Zdroj: Kotler, 1991

2.1.1 Stanovení poslání

Poslání popisuje, co podnik dělá a čím se diferencuje od ostatních. Toto poslání nebývá určeno pouhému vedení a zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu. V podnicích se přijaté poslání tiskne do podnikových zpráv, časopisů, novin, atd. Některé firmy dokonce zvolí příslušné místo, kde bude jejich poslání viset v rámečku, aby jej zaměstnanci měli neustále na očích. Poslání má také další užitečnost. Podává orientaci v situacích, na které nejsou žádné pokyny nebo předpisy. Například pokud obchodní zástupce jedná se zákazníkem a není si jistý, jak se má zachovat v dané situaci. Posláním firmy je náš zákazník, náš pán, z čehož tedy vyplývá, že by bylo vhodné ustoupit v zákazníkům prospěch.

Při tvorbě poslání je možné upozornit na stálou péči o výrobky a služby, všímavý postoj k zákazníkovi, pohotové dodávky služeb, ručení za jakost, čest podnikové značky, leasingový obchod, vztah k ekologii a spousta dalších výhod, které mohou zákazníka a veřejnost zaujmout.

Horáková uvádí faktory, kterými je poslání ovlivněno. Mohou to být aktuální preference firmy, zdroje nebo kompetence firmy, historie firmy, od které není dobré se odchylvat. Dále tržní hospodářství tj. nové trendy, příležitosti, ohrožení nebo konkurence.

V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů.

1. Pomocí výrobku, které podnik vyrábí (nebo pomocí služby, kterou nabízíme) – jsme výrobcí kvalitního cukru, poskytujeme informační a poradenské služby.
2. Pomocí technologií použitých při výrobě výrobku – vyrábíme zářivkové osvětlovací systémy.
3. Pomocí vztahu k trhu – u podniku, který uplatňuje marketingovou koncepci – naším posláním je zdraví každého člověka.
4. Pomocí několika rozdílných faktorů – např. pomocí 3C. Customer – typ zákazníků, Company – charakteristika podniku, Competition - konkurence.

Zdroj: Horáková, 2000, str. 22

Při tvorbě poslání musíme vědět, proč naše firma existuje a o co usiluje. Pomocí jakých možností v kompetencích firmy je možno konkurovat na trhu. Jak povedeme zaměstnance a zda jsou vůbec ochotni obětovat osobní cíl ve prospěch firmy, což můžeme zajistit příjemným pracovním prostředím.

2.1.2 Analýza okolí organizace

Tato analýza se zabývá vnějším prostředím podniku. Cílem analýzy je zjistit příležitosti a hrozby, které mohou v budoucnosti ovlivnit vývoj organizace. Název je odvozen od počátečních písmen oblastí faktorů, které podnik ovlivňují

S – socio-kulturní vlivy

L – legislativní vlivy

E – ekonomické vlivy

P – politické vlivy

T – technologické vlivy

E – ekologické vlivy

Můžeme se také setkat s názvem PEST, STEPE, SLEPTE

Analýza SLEPTE podle Malleya

Sociální vlivy

Tyto faktory je důležité analyzovat hlavně z toho důvodu, že mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku ale i nabídku (např. ochota pracovat).

Příklady:

- Pohled obyvatelstva na svět
- Pohled obyvatelstva na ostatní občany
- Životní styl a životní úroveň obyvatelstva

- Změna rodinné struktury
- Sociální trendy
- Kolik hodin volného času lidé mají
- Demografické změny

Legislativní vlivy

Odvíjí se od různých nařízení státu. Může se jednat o zákony, právní normy, a vyhlášky, které upravují podnikání. Výrazně mohou ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Příklady:

- Daňové zákony
- Antimonopolní zákony
- Zákony o ochraně životního prostředí
- Občanský zákoník
- Obchodní zákoník
- Ochrana osobního vlastnictví

Ekonomické vlivy

Podnik je ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. S vývojem ekonomického růstu souvisí řada možných příležitostí a hrozeb.

Příklady:

- Daňové zatížení
- Cenová politika
- Míra inflace
- Směnný kurz
- Mzdy
- Síla globální ekonomiky

Politické vlivy

Tyto vlivy se odvíjí od legislativ dané země. Mohou měnit celou podnikatelskou pozici nebo prostředí dané země.

Příklady:

- Názor vlády na kulturu a náboženství
- Výdaje vlády
- Politická nálada politiků
- Podpora zahraničního obchodu
- Ekonomická politika vlády

Technologické vlivy

Podnik se pohybuje v nějakém prostředí a nestojí izolovaně. Změny v technologiích mohou také ovlivnit úspěšnost podniku.

Příklady:

- Rychlá změna tempa technologie v prostředí
- Podpora vlády v oblasti výzkumu
- Nové pracovní metody techniky
- Rychlost morálního zastarávání
- Jaké budou náklady na přírodní zdroje

Ekologické vlivy

Jde o analýzu ekonomických podmínek v daném prostředí. Každá země, každé prostředí má odlišné priority v oblasti životního prostředí.

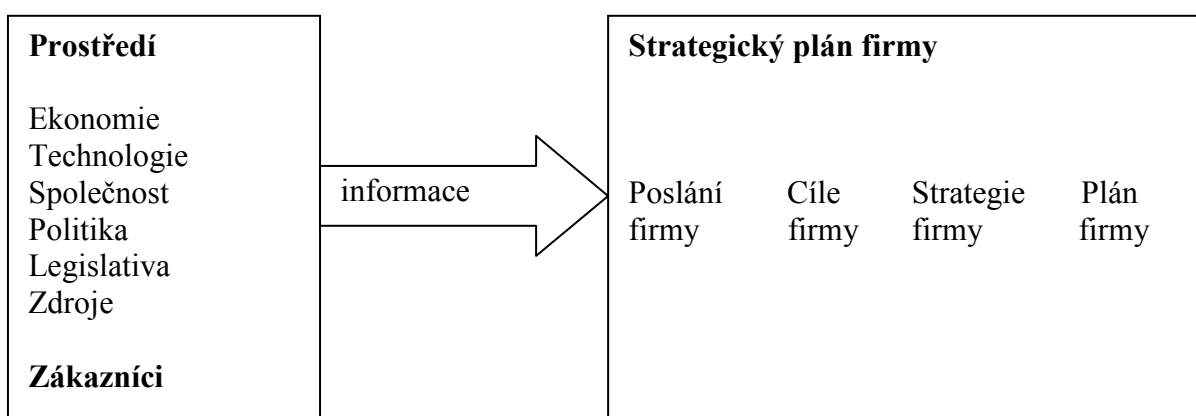
Příklady:

- Ochrana životního prostředí
- Obnovitelné zdroje energie
- Dostupnost vodních zdrojů
- Udržitelný rozvoj
- Recyklace, zpracování odpadu

Zdroj: Mallya, 2007

Ze zjištěných poznatků z analýzy vnějšího okolí čerpáme informace k sestavení strategického plánu firmy.

Obrázek č. 2 – Strategie v prostředí



Zdroj: Charvát, 2006

2.1.3 Situační analýza – analýza SWOT

Tato analýza zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího prostředí, které na společnost působí a ovlivňují její činnost. Dále zkoumá prostředí vnitřní.

S – strengths
Silné stránky

W – weaknesses
Slabé stránky

O – opportunities
Příležitosti

T – threats
Hrozby

Cílem SWOT analýzy je určit důležité přednosti podniku a naopak jeho slabé stránky, poukázat na možné příležitosti a katastrofické hrozby. Každý podnik je zcela odlišný a proto i SWOT analýza každého podniku bude různá. Analýza se snaží předvídat jak přitažlivost marketingové politiky a obtížnost jejího provádění.

Tato analýza je sestavena podle začátečních písmen termínů, které jsou do češtiny přeloženy jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

S - W analýza se soustřeďuje na vnější prostředí podniku zatímco O - T analýza na prostředí vnitřní. Tuto analýzu využívají podnikatelé jako součást situační analýzy, taktéž je prováděna jako samotný krok v rámci marketingového procesu.

Silné stránky - představují interní faktory, díky kterým podnik vlastní silnou pozici na trhu. Tyto faktory se mohou stát velkou výhodou oproti konkurenci. Jedná se o posudek jaké má podnik schopnosti, znalosti, dovednosti, zdroje či potenciál.

Příkladem silné stránky může být vysoká kvalita výrobků.

Slabé stránky - představují taktéž interní faktory. Podnik se naopak stává díky slabým stránkám méně konkurenčním ohrožením. Tyto stránky brání podniku k efektivním výkonům.

Příkladem slabé stránky může být špatná pověst podniku.

Příležitosti – jde o pohled do budoucnosti, kdy se podniku představují možnosti, jež využít a tím si zlepšit svou hodnotu vůči konkurenci. První je však nutná jejich identifikace aby je podnik mohl využít.

Příklad příležitosti je lepší využití disponibilních zdrojů, možnost vstoupit na zahraniční trh.

Hrozby – jde o nepříznivý stav v podniku, který může firmu dostat do obtíží. Mohou představovat nebezpečí neúspěchu či hrozbu úpadku. Na hrozby je třeba rychle reagovat a pokusit se je odstranit nebo je alespoň eliminovat.

Příkladem hrozeb jsou noví konkurenti, zvýšení daní.

Postup při SWOT analýze

Při sestavení této analýzy postupujeme takto. Určíme si faktory silných a slabých stránek, příležitosti a hrozby. Faktory rozdělíme do příslušných kategorií a posoudíme jejich závažnost a významnost. Na závěr navrhneme příslušná strategická opatření.

Podnikatelé při sestavování této analýzy dělají chyby. Ve většině případů jde o zařazení faktoru do špatné kategorie. Aby SWOT analýza byla správná je třeba dávat si pozor na to, zda se faktor týká prostřední vnitřního či vnějšího.

Výhody a nevýhody analýzy SWOT

Výhody

Rychlost

Jednoduchost

Není nákladná

Nevýhody

Může být zkreslená

Může dojít k podcenění

Měla by ji vypracovávat velká skupina lidí

Jednotlivé strategie SWOT

S – W strategie

Postup je v zásadě stejný. Jednotlivé faktory však mohou být roztrženy podle jednotlivých kritérií.

O – T strategie

Taktéž stejný způsob tvorby. V případě hrozeb je zvažována pravděpodobnost výskytu a závažnost a v případě příležitostí posuzuje pravděpodobnost úspěchu a přitažlivost.

S – T strategie

Tyto strategie je možno využívat, je-li podnik dost silný na působící ohrožení.

Například pokud má podnik silné právní oddělení může vymáhat peníze ve formě pokut od konkurentů, kteří ohrožují jejich podnik kopírováním výrobků, které jsou patentovány.

W – T strategie

Tyto strategie jsou nazývány obranné, které se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. V této pozici se podnik snaží o přežití a často dochází k různým fúzím, snížením výdajů, vyhlášení bankrotu či úplnému zániku.

2.1.4 Formulování cíle

Po té, co obchodní jednotka definovala své poslání a prozkoumala důkladně své vnitřní a vnější okolí, může přistoupit k rozvinutí specifických cílů a úkolů. Většina firem nesleduje jeden cíl, ale kombinace, které zahrnují dosažení zisku, objemu prodeje, zlepšení tržních podílů, inovace a další. Následným krokem stanovení cíle organizace je uplatnění cílového řízení, které se specificky zaměřuje na dodržení formulovaných cílů. Aby celý tento proces fungoval je nutné, aby cíle samostatných obchodních jednotek byly srozumitelné, hierarchické, kvantitativní, vzájemně sladěné a realistické. Příkladem kvantifikované cíle může být například zvýšit tržby o 9%. Opomenutí procentuálního stanovení není uspokojivé. Maximalizace zisku a prodeje není příkladem cíle sladěného, nelze jich dosáhnout jelikož jsou v substitučním vztahu. Reálné cíle by měly vycházet z analýzy příležitostí a konkurenční síly.

Dlouhé seznamy nepřesných cílů budou nejspíš těžko naplněny. Pokud společnost přijme nesladěné cíle nastane v organizaci zmatek.

Americké firmy říkají svým manažerům, aby investovali do dlouhodobého růstu tržního podílu a aby dosahovali vysokých běžných zisků. Japonské firmy říkají, aby manažeři dosahovali vysokých tržních podílů, a aby si starosti se ziskem dělali později. (Kotler, 1992)

2.1.5 Formulování strategie

Na základě formulování cíle se tedy určuje, čeho chce organizace dosáhnout. Na základě formulování strategie je potom naznačeno, jak se k tomuto cíli společnost dostane. Každá organizace by měla mít stanovenou strategii.

Podle Porterovy formulace existují tyto tři skupiny strategií.

Nákladově orientované

Firma usiluje o to, aby její náklady na výrobu a distribuci byly co nejnižší. Díky nízkým nákladům může pak prodávat své výrobky za ceny nižší oproti konkurenci a získat větší tržní podíl. Předpokladem pro firmu, která by chtěla zvolit tuto strategii, by měly být dostatečné znalosti v oblasti nákupu, výroby, distribuci. Marketingová zručnost není až tak důležitá.

Diferencované

Tyto strategie se zaměřují na dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu. Firma se může snažit o spoustu druhů odlišení od konkurence. Příkladem odlišení může být kvalita, styl, technologie a další. Firma by měla vycházet ze svých silných stránek oproti konkurenci.

Soustředující se na ohnisko

Ohniskem je míněný určitý segment, který vytváří strategickou skupinu. Je tedy důležité, aby podnik pomocí marketingu znal potřeby a požadavky zákazníků tohoto segmentu než usilovat o celý trh.

2.1.6 Formulování programu

Následný krokem pro strategie je vypracování podpůrných programů, které jsou potřebné pro realizaci stanovené strategie. V případě, že firma bude usilovat o vedoucí postavení v technologii výroby, podpůrným programem bude například posílení výzkumných

a vývojových oddělení, které mohou ovlivňovat prosperitu obchodování, vyvíjet výrobky špičkové kvality a realizovat programy, ve kterých budou školit prodejní personál.

2.1.7 Realizace programu

Přestože firma vyvine jasnou strategii a promyšlené podpůrné programy může selhat při realizaci. Strategie je totiž pouhým jedním „s“ z rámce Mc Kinsey „7S“.

***Strategie** - Strategy*

***Struktura** - Structure*

***Systémy** - Systems*

***Styl práce vedení** - Style*

***Spolupracovníci** - Staff*

***Schopnosti** - Skills*

***Sdílené hodnoty** – Shared values*

Zdroj: Mallya, 2007

Tento model říká, že se strategie bude úspěšná, pokud vedení firmy bude brát v úvahu všech sedm faktorů. V případě **strategie** jde o zjištění, jak organizace dosahuje své vize a jak reaguje na hrozby a příležitosti. **Strukturou** je myšlená struktura organizace podniku. **Systémem** jsou míněny formální a neformální procedury, které slouží k řízení běžných aktivit podniku (kontrolní, inovační,...). **Styl** je vyjádření jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Se **spolupracovníky** souvisí jejich kvalifikace. Jde tedy o různá školení, vztahy mezi, rozvoj, funkce, chování ve firmě a důležitá motivace. **Schopnosti** jsou míněny profesionální znalostí a kompetencemi uvnitř organizace. Pro zaměstnance je nutné vytvořit příznivé pracovní prostředí, aby pohánělo touhu ke splnění vize. Sdílené hodnoty poukazují na to, aby všichni uvnitř i vně organizace věděli, čeho chce firma prostřednictvím vize dosáhnout a proč.

2.1.8 Zpětná vazba a kontrola

V okamžiku realizace firma musí stále sledovat nejen výsledky, ale i vývojové trendy, protože dochází neustále k různým změnám, které by mohly organizaci různým způsobem ohrozit. Některá okolí jsou sice považována za poměrně stabilní například ekonomika, technologie či za volně rozvíjející, ale také existují okolí nepředvídaná až bouřlivá.

2.2 Marketingové cíle

Marketingovými cíly se snažíme dosáhnout cílů strategických. Tyto cíle dělíme podle různých hledisek – podle vztahů cílů navzájem, podle časového hlediska a podle kategorie cílů. Cíle podle vztahů jsou tři typy a to cíle komplementární, kdy se snažíme dosáhnout jednoho cíle a zároveň vylepšit druhý. Cíle neutrální, jež dosažení jednoho cíle nemá žádný vliv na dosažení druhého a poslední, tedy konfliktní, kdy dosažení cíle jednoho přímo vylučuje dosažení cíle druhého. Cíle z časového hlediska jsou dlouhodobé, krátkodobé a střednědobé. Třetím hlediskem je dělení podle kategorie cílů.

Dělení podle kategorie cílů

Cíle tržního postavení - tržní podíl, obrat, nové trhy, zlepšení tržního postavení.

Cíle rentability - zisk, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu.

Cíle cílových trhů - zvýšení počtu nových zákazníků, udržení a stávajících zákazníků.

Cíle marketingového mixu - zvýšení počtu nových distributorů, procento udržovaných distributorů, vývoj nového výrobku, budování značky, povědomí.

Sociální cíle (vzhledem k spolupracovníkům) - uspokojení z práce, příjmy a sociální jistota, osobní rozvoj.

Tržní a prestižní cíle - nezávislost, image, prestiž, společenský vliv.

Cíle na ochranu životního prostředí - zmírnění zatěžování životního prostředí, omezení spotřeby zdrojů.

Zdroj: Horáková, 2000

2.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie podniku říká, jak dosáhnout marketingového cíle. Jde o určité schéma postupu. Je důležité, aby manažeři naprosto pochopili strategii podniku a aby byly všechny účastněné osoby maximálně informovány a věděly, co a jak dělat.

Marketingová strategie charakterizuje cestu k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení zadaných cílů podniku. Tuto strategii vytváříme na určitou dobu dopředu například v rámci ročního plánování avšak její cíle by se neměly lišit od cílů předchozích. Při její tvorbě využíváme informací ze zpracovaných analýz podniku, trhu, konkurence či marketingových výzkumů.

Je důležité, aby tato strategie přispívala ke zlepšení konkurenceschopnosti, odstranila slabé stránky a byla přijatelná pro zájmové skupiny uvnitř i vně podniku podle návratnosti, rizika a očekávání.

2.3.1 Členění marketingových strategií

Členění strategií	Typ strategií
Strategie dle marketingového mixu	Výrobní strategie Cenové strategie Distribuční strategie Komunikační strategie
Růstové strategie	Strategie podle Ansoffa Strategie pro výběr segmentu Strategie integrace
Zaměřené na konkurenci	Bowmanovy strategické hodiny Strategie podle portera
Dle velikosti tržního podílu a míry inovace	Strategie podle Kotlera Inovační strategie
Dle cyklu životnosti trhu	Zavádění – strategie pro vstup na nové trhy Růst – strategie pro rostoucí firmy Zralost – strategie pro zralé a nasycené trhy Pokles – strategie pro klesající trhy

Dle trendu	Udržovací strategie Ústupové strategie Růstové strategie
Dle chování trhu	Ofenzivní strategie Defenzivní strategie Obranné strategie Expanzivní strategie Úhybné strategie Bojovné strategie

Tabulka 1. Zdroj: Blažková 2007

2.4 Sestavení marketingového plánu

Po odsouhlasení marketingové strategie vedením firmy, lze přestoupit k sestavení marketingového plánu. Tento plán specifikuje jednotlivé termíny zahájení a ukončení marketingových činností a potřebné zdroje k jejich realizaci. V rámci marketingové revize strategií může dojít k úpravám. Po definitivním schválení je třeba informovat všechny zainteresované osoby, mezi něž obvykle patří manažeři, akcionáři, zákazníci, ostatní zaměstnanci a někdy i dodavatelé a odběratelé. Je důležité, aby strategie vycházely z hlavního cíle a byly vytvářeny „seshora dolů“.

Odpovědnost za marketingové plánování

Za marketingové plánování a následnou realizaci a kontrolu v malých a středních podnicích zodpovídá majitel nebo manažer. V případě, že je ve firmě zaměstnaná osoba, která zodpovídá za marketingové aktivity, bude zodpovědnost vlastnit ona. Ve větších a středních podnicích se na plánování podílí top management firmy, na realizaci pak všichni zaměstnanci a za kontrolu manažer marketingu. Mezi nejčastější důvody proč podniky neplánují a nevytváří plán, patří nedostatek peněz, času, lidí, zkušeností. Dalšími důvody bývají mínění, že firma je malá a nic takového nepotřebuje, neboť zákazníky získává na základě doporučení nebo mínění, že není potřeba mít vše na „papíře“ a stačí že mají vše v hlavě.

Je sice pravda, že strategický plán můžeme mít předem jen vymyšlený, ale je to jen naše vnitřní myšlenka a zaměstnanci je nemohou číst, i když se je snažíme různými způsoby k

tomuto tomu cíli vést. Na trhu se objevuje stále více konkurentů a nastane čas, kdy firmám nebude jako reklama stačit doporučení již spokojených zákazníků. Proto je důležité mít vytvořený průzkum. V průzkumu máme zjištěno co naši zákazníci požadují a čím si je tedy můžeme udržet, aby nepřestoupili ke konkurenci.

Díky plánu by nemělo dojít k situaci, že se podnik odchýlí od svého stanoveného záměru nebo zapomene na to, co si před časem naplánoval. Pokud pravidelně pracujeme s plánem, máme větší možnost, že rychleji nalezneme problémy a tím můžeme časněji reagovat na změny. Plán napomáhá zvýšit zisk a obrát (např. z důvodu přesného zaměření na určitý segment). Zaměstnanci přesně vědí, kam podnik směřuje. Tito zaměstnanci jsou většinou více motivováni a svými nápady a připomínkami mohou napomáhat k prosperitě.

Důležitým článkem plnění cílů je management. Zda jsou to razantní osobnosti, které uplatňují kritické myšlení, když jim jde o dosažení stanovených cílů je úspěch plánování a realizace téměř zaručen.

Z těchto všech důvodů je důležité mít vše naplánované a v písemné formě. Vědět, co dělat, když nastanou různé změny.

3 APLIKACE METOD

3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku – analýza STEPE

SOCIO – KULTURNÍ VLIVY

➤ Trend populace

Obyvatelé věří reklamě. Je důležité, aby zákazník věděl o výrobcích a poskytovaných službách společnosti.

Hrozba – Pokud by firma nevyužívala prostředků propagace.

➤ Trend vytápění

Rok 1990 je vnímán jako počátek rozvoje tepelných čerpadel v České republice. Především šlo o instalaci zařízení ze zemí jako je Švédsko, Rakousko či Německo. V letech 1990 – 2000 instalace tepelných čerpadel začala pozvolna narůstat, avšak jejími vlastníky byli pouze techničtí nadšenci či lidé se zájmem na životní prostředí. Teprve po roce 2000, kdy výrazněji stoupla cena energie byly tepelná čerpadla stále žádanější. V tomto roce byly také zavedeny sazby pro domácnosti i pro ostatní právnické osoby.

Sazby pro domácnosti.....D55, nízký tarif po dobu 22 hodin denně pro tepelné čerpadlo i pro spotřebu elektrické energie celé domácnosti.

Sazby pro právnické osoby.....C55, určena pouze pro spotřebu elektrické energie pro tepelné čerpadlo.

V minulých letech byla sazba D55 převedena na sazbu D56 a sazba C55 na D56 a očekával se pokles instalací. V důsledku neustálého zvyšování cen energií, přednášek a školení projektantů a techniků počet instalací naopak narůstal. (Tepelná čerpadla v ČR, 2007)

Příležitost – Zvyšování cen energií či převod současných sazeb na sazby předchozí.

Hrozba – Vývoj výrobků s tak minimální spotřebou energie, kdy cena elektrické energie nebude hlavní prioritou.

➤ **Postoje ke zdraví**

Důležitou podmínkou nových technologií je ohled na životní prostředí a zdraví obyvatel. Přejít z klasických paliv na tepelná čerpadla je možným východiskem ke zlepšení ovzduší.

Klimatizační systémy nepřinášejí jen ochlazení v teplých dnech, ale také se zabývá tepelnou a vlhkostní úpravou, větráním (kdy odvádí znehodnocený vzduch a nahrazuje jej vzduchem čerstvým) a celkovým prouděním spojeným s filtrací.

Příležitost – Současný stav ovzduší v Ostravě je na zatěžující hranici. Větší zájem o instalaci tepelných čerpadel by do budoucna napomohl kvalitnějšímu ovzduší.

Hrozba – Obyvatelé nebudou chtít spolufinancovat investice do životního prostředí.

➤ **Společenský důraz na bezpečí**

Společnost klade velký důraz na bezpečnost. Při provozu tepelného čerpadla nehrozí nebezpečí výbuchu, vznícení nebo otravy oxidem uhelnatým. Nejedná se pouze o bezpečný provoz tepelných čerpadel, ale také klimatizačních systémů.

Příležitost – Zákazník bude dostatečně informován o bezpečnosti těchto zařízení.

Způsob trávení volného času

Trendem je instalace klimatizace do sportovních a kulturních zařízení.

Příležitost – Oslovit kulturní a sportovní zařízení a snažit se o uzavření smlouvy na vybudování klimatizace.

TECHNOLOGICKÉ VLIVY

➤ Technologické stimuly

Z důvodu stále přísnějších norem jsou výrobci nuceni uvádět na trh zařízení úspornější a ohleduplné životnímu prostředí. Někteří dodavatelé systémů pořádají při uvádění na trh nových trendů a vývojových technologií školení pro zaměstnance za účelem dalšího prodeje svých výrobků. Firma XYZ, s. r. o. se těchto školení účastní.

Příležitost – Předávat potencionálním i stávajícím zákazníkům nabyté informace od kvalifikovaných školitelů.

Hrozba – Dodavatelé by přestali poskytovat školení o nových technologiích.

➤ Rychlost morálního zastarávání

Tyto ekologické zdroje tepla mají téměř třicetiletou životnost spojenou s čistým provozem.

Některé podniky dodnes využívají zastaralé klimatizační systémy a z důvodu šetřivosti nákladů se nepouští do nových investic. Od oprav těchto zastaralých systémů se snaží konkurence odvrátit. Společnost XY, s. r. o. se naopak na tento nestandardní upgrade zaměřila, čímž výrazně zvýšila své objednávky a v současnosti jich stále přibývá.

Příležitost – Zaměřit se na větší propagaci znalosti nestandardních upgrade.

Hrozba – Konkurenční firma či vstup firmy nové zaměřující se na nestandardní upgrade.

EKONOMICKÉ VLIVY

➤ Úroková míra

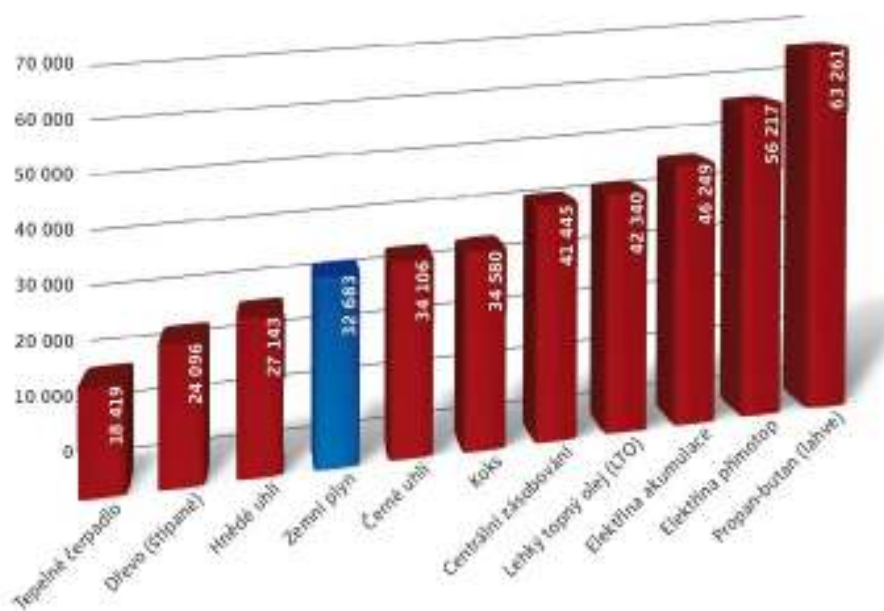
Investice do tepelných čerpadel a komplexů klimatizačních zařízení je nákladná a z tohoto důvodu je někdy nutné využít cizích zdrojů. V příloze č.4 jsou k nahlédnutí aktuální úrokové míry nabízených spotřebitelských úvěrů.

Příležitost - Úroková míra ovlivňuje nákup těchto zařízení v případě, že jsou pořizovány na úvěr. S poklesem úrokové míry bude větší zájem o úvěry a větší možnost nákupu těchto zařízení na úvěr.

Hrozba –Vlivem krize je současná hodnota úrokové míry na minimu, dá se tedy předpokládat její zvýšení.

➤ Cena a dostupnost energie

Graf č. 1 – Porovnání ročních palivových nákladů při roční spotřebě 80 GJ



Náklady tepelného čerpadla jsou v porovnání s ostatními nejnižší, pořizovací cena je nákladnější. Ceny jsou uvedeny včetně DPH a ekologické daně, u pevných paliv cena včetně rozvozu do 10 km.

Zdroj: RWE

Náklady tepelných čerpadel jsou nejlepší možnou variantou z hlediska roční ceny za topení. Nevýhodou je vysoká pořizovací hodnota a delší doba návratnosti investice.

➤ **Konkurenční prostředí**

Na trhu se nachází spousta firem, které se zaměřují na tepelná čerpadla a instalaci klimatizací.

Příležitost – Investice do reklamy pro odlišení od konkurence.

➤ **Kurz měny**

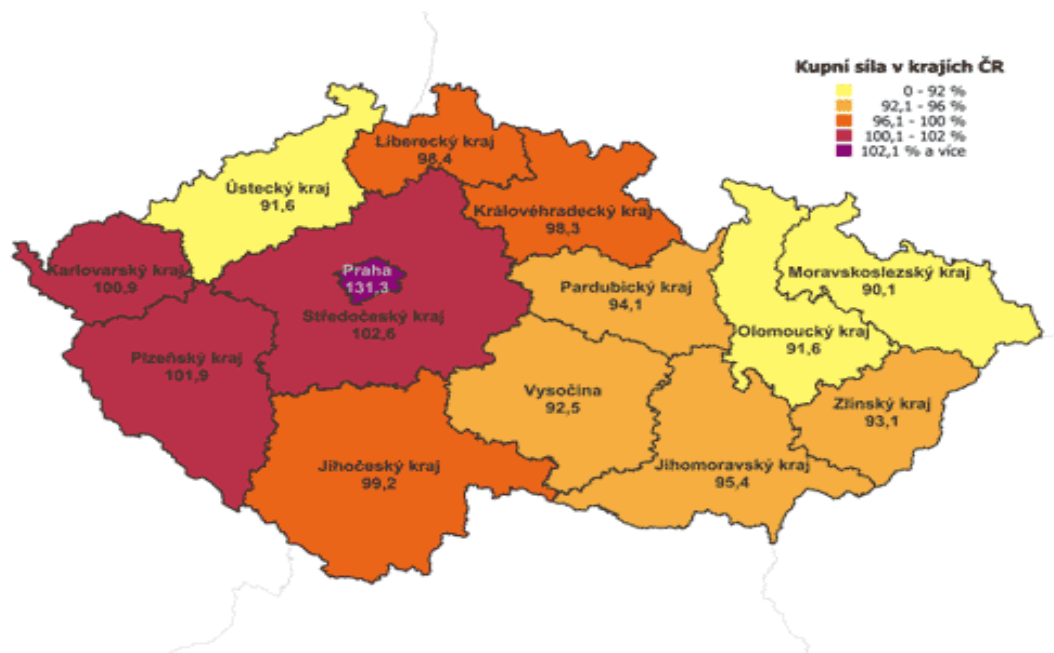
Kurz měny ovlivňuje výši ceny produktu při nákupu ze zahraničí. Společnost XY, s. r. o. nakupuje výrobky od zahraničních dodavatelů a tedy kurz měny je ovlivňujícím faktorem.

Příležitost – Snížení kurzu Eura a tedy nákup výrobků za nižší ceny či přístup k Euru České republiky jako domácí měny.

➤ **Kupní síla**

Je všeobecně známo, že kupní síla popisuje disponibilní příjem obyvatelstva po zdanění a odvodech v určité oblasti a je obecně daným ukazatelem potenciální spotřeby daného regionu.

Obrázek č.3 – Kupní síla v krajích ČR

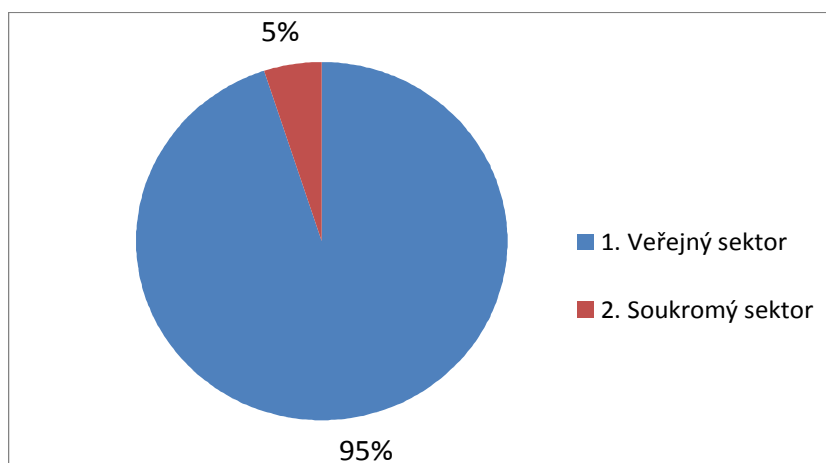


Pramen: Kupní síla v okresech a obcích ČR 2009, INCOMA GfK

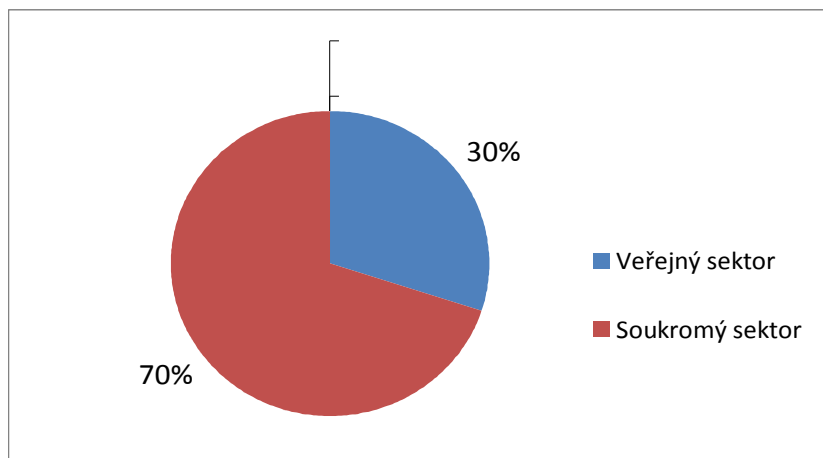
Zdroj: INCOMA

Přibližně stanovená kupní síla společnosti XY, s. r. o. před krizí a v jejím průběhu.

Graf č. 2 – Kupní síla společnosti před krizí



Graf č. 3 – Kupní síla společnosti v průběhu krize



Příležitost – Zvýšit kupní sílu ve vzdálenějších oblastech.

Hrozba – Zvýšení cen paliv a následný růst nákladů na dopravu pro zakázky mimo danou oblast.

POLITICKÉ VLIVY

➤ **Legislativa**

V oboru chladicí techniky jsou dnes stále používány látky, které poškozují ozónovou vrstvu. Jedná se o dvě skupiny látek, první skupinou jsou chlorfluoruhlovodíky, které se řadí mezi nejnebezpečnější látky z hlediska poškozování stratosférického ozónu. Druhou skupinou jsou hydrochlorfluoruhlovodíky a řadí se mezi méně rizikovější. Tyto zařízení, vyrobeny především před rokem 2000 tyto látky obsahují a podléhají přísným kritériím. Je možné je používat do roku 2014. Z toho důvodu společnost nakupuje od svých dodavatelů zařízení s nejnovějšími technologiemi, které se těchto rizik poškození ozónové vrstvy netýkají a nebo je alespoň z velké části eliminují.

Problémem je také nakládání s vyřazenými výrobky chladicí techniky. Recyklace a znovuzískání látek vede k poškození ozónové vrstvy a z tohoto důvodu je tato činnost

kontrolována. Firma XYZ, s. r. o. využívá k ekologické likvidaci firmu SITA a. s., zabývající se touto likvidací, na které má oprávnění a certifikát. Tato služba je samozřejmě zpoplatněná.

V České republice platí od 1.7.2005 zákon o podpoře energií z obnovitelných zdrojů a vychází ze směrnice Evropského parlamentu a rady.

Od uvedení chladicího zařízení do provozu je nutné vést evidenční knihu. Odpovědnost za její založení má vždy provozovatel a revizní technici odpovídají za její vedení. Ke kontrolám ze zákona dochází jednou ročně.

Příležitost – Propagace našich výrobků, jež mohou být všechna používána po roce 2014.

Hrozba – Přejít k přísnějším pravidlům bezpečnosti s čím souvisí zvýšení nákladů.

➤ **Předpisy a vyhlášky bezpečnosti**

Společnost striktně dodržuje veškeré předpisy a vyhlášky bezpečnosti dle českých norem avšak v nadnárodních společnostech jsou přísnější interní předpisy, vycházející z legislativy jiných zemí a tudíž se firmě XYZ, s. r. o. zvyšují náklady spojené se službami.

Příležitost – Změny v předpisech bezpečnosti, které by ulehčily práci techniků.

➤ **Ochrana životního prostředí**

Státní fond životního prostředí podporuje realizaci zařízení, které vedou k úsporám energie a obnovitelných zdrojů v rodinných a bytových domech.

Program „Zelená úsporám“, mimo jiné, nabízí dotaci v této oblasti:

❖ Využití obnovitelných zdrojů energie pro vytápění a přípravu teplé vody

Druhy tepelných čerpadel

tepelná čerpadla technologie vzduch-voda

nižší investiční náklady → nižší energetický efekt → nižší částka podpory

tepelná čerpadla technologie země-voda, voda-voda

vyšší investiční náklady → vyšší energetický efekt → vyšší částka podpory

Dotace programu Zelená úsporám

Rodinný dům

Dotace 75 000,- Kč

Bytová jednotka

Dotace 20 000,- Kč

Rodinný dům

Dotace 50 000,- Kč

Bytová jednotka

Dotace 15 000,- Kč

Výměna

neekologického zdroje
za tepelné čerpadlo
země - voda, voda –
voda.

Výměna

neekologického zdroje
za tepelné čerpadlo
vzduch - voda

Instalace nového
tepelného čerpadla
země – voda, voda -
voda do novostaveb.

Instalace nového
tepelného čerpadla
vzduch – voda do
novostaveb.

Rodinný dům

10 000,- Kč na výpočet
měrné roční potřeby
tepla na vytápění.

Bytová jednotka

15 000,- Kč na výpočet
měrné roční potřeby
tepla na vytápění.

Rodinný dům

5 000.- Kč podpora na
projekt a na kontrolu
správnosti provedení
opatření.

Bytová jednotka

15 000.- Kč podpora na
projekt a na kontrolu
správnosti provedení
opatření.

Zdroj: Zelená úsporám

Příležitost – Trvalá podpora ze strany státu.

➤ **Daňová politika**

▪ DPH

Velkou finanční zátěží je pravidelný měsíční odvod DPH, před plněním splatnosti faktury odběratele. Podnik se při větších fakturovaných částkách a větším počtu zakázek může snadněji dostat do finančních potíží.

Příležitost – Změna pravidel v účtování.

Hrozba – Zvýšení 10% sazby DPH.

Samotný prodej zařízení se daní částkou 20%. V případě montáže, včetně použitého materiálu je DPH ve výši 10%.

▪ Sociální a zdravotní pojištění, Daň z příjmu zaměstnance

Velkým nákladem podniku jsou tyto odvody. Zvýší-li podnik platy svých zaměstnanců zvýší se také tato daň.

Příležitost – Procentuelní snížení pravidelných odvodů.

Hrozba – Zaměstnavatel by musel hradit první 3 dny nemocenské.

▪ Daň z příjmu

Sazba daně ze základu daně sníženého o položky snižující základ daně a odčitatelné položky činí: **20%** pro zdaňovací období 2009

19% pro zdaňovací období 2010

Příležitost – Snížení sazby daně z příjmů.

Hrozba – Vyšší daně z příjmu.

➤ **Ochrana spotřebitele**

- Kvalita, jakost

Společnost XYZ, s. r. o. nakupuje výrobky od dodavatelů jako jsou TOSHIBA, DAIKIN, HITACHI, MITSUBISHI, TRANE a další. Společnost nenakupuje výrobky čínských výrobců, které jsou sice levné ale nejakostní. Navíc tyto výrobky vysoce zatěžují životní prostředí, mají krátkodobou životnost a vysoký odběr elektrické energie. Společnost klade velký důraz na kvalitu a maximální spokojenost spotřebitele.

Příležitost – Hlavní prioritou zákazníka bude nadále kvalita.

Hrozba – Lidé dají přednost levnějším zařízením nebo se zvýší kvalita čínských výrobků.

EKOLOGICKÉ VLIVY

➤ **Ochrana životního prostředí**

Důležitým aspektem je ochrana životního prostředí. Do většiny nových staveb jsou již instalována zařízení šetrná k životnímu prostředí. Česká republika je zatím bohužel pozadu oproti jiným zemím. Vhodným příkladem pro ochranu životního prostředí je například Švédsko. V této severské zemi má více než 90 % nových rodinných domů instalována tepelná čerpadla. Díky tomu je v této zemi ušetřeno více energie, než je schopna vyrobit jaderná elektrárna Temelín při plném výkonu.

Zdroj: ekoserver

Příležitost: Růst nových objektů s ohledem na životní prostředí a případné zvýšení dotací státu.

Hrozba: Stát změni podmínky dotací – sníží jejich výši, určí přísnější podmínky na získání těchto dotací.

➤ **Ekologická daň**

Rada Evropské unie přijala směrnice o ekologických daních již v roce 2003. České republiky se však dotkla až roku 2008. Ekologická daň platí od roku 2008. Tato daň zvýšila cenu uhlí o 10% a elektřinu o 1,5 %.

Ekologická daň se vztahuje na:

- Pevná paliva
- Plyn
- Elektřinu

Pozn. Tyto daně však neplatí domácnosti, ale dodavatel.

Plyn je od daně osvobozen pro domácnosti, je totiž považován za palivo čistší. Výraznější je zdanění za pevná paliva jako je koks a uhlí.

Současná daňová sazba:	uhlí, koks	8,50 Kč za GJ tepla
Elektřina:		28,30 Kč/Kwh

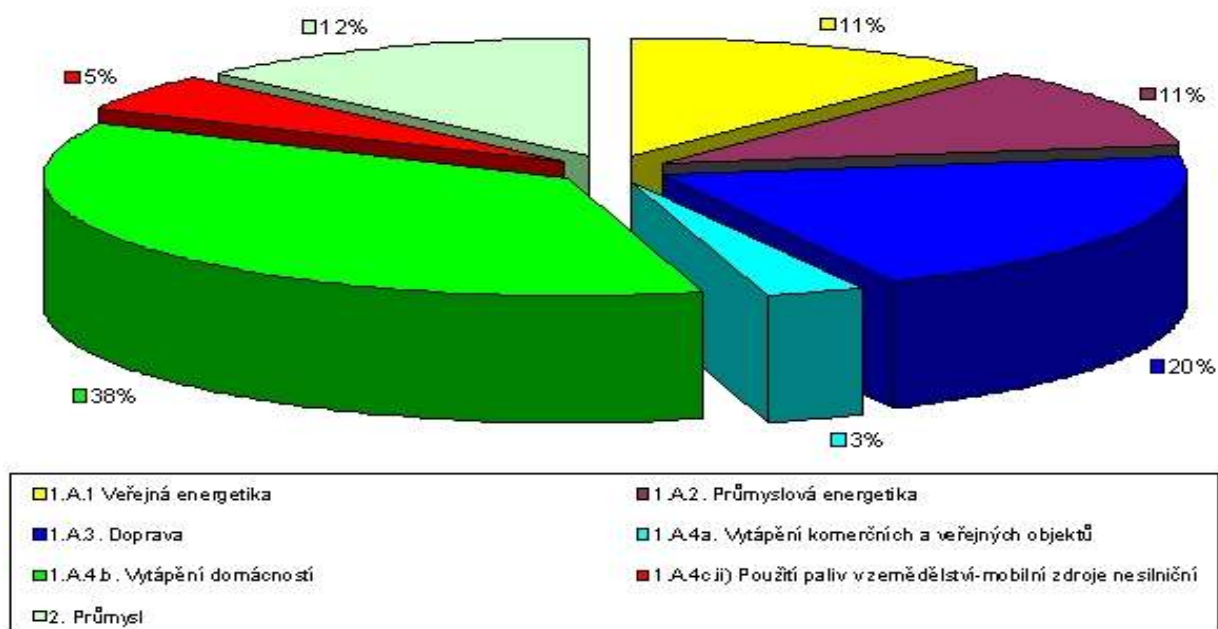
Zdroj: Ekologická daň zdražila uhlí i elektřinu. Co bude dál?

Příležitost – Zvýšení ekologické daně za uhlí a koks.

Hrozba – Snížení ekologické daně za elektřinu.

➤ Kvalita ovzduší

Graf č. 4 – Co zatěžuje kvalitu ovzduší?



Zdroj: třetíruka

Kvalitu ovzduší v největší míře zatěžuje vytápění domácností.

Příležitost – Snaha obyvatelstva zlepšit kvalitu ovzduší do budoucna.

Hrozba – Obyvatelé nebudou chtít vyměnit současné kotle za tepelná čerpadla.

Identifikované příležitosti

- Růst nových objektů s ohledem na životní prostředí a případné zvýšení dotací státu.
- Současný stav ovzduší v Ostravě je na zatěžující hranici. Větší zájem o instalaci tepelných čerpadel by do budoucnosti napomohl kvalitnějšímu ovzduší.
- Zákazník bude dostatečně informován o bezpečnosti nabízených zařízení.
- Investice do reklamy pro odlišení od konkurence.

- Oslovit kulturní a sportovní zařízení a snažit se o uzavření smlouvy na vybudování klimatizace.
- Předávat potencionálním i stávajícím zákazníkům nabyté informace od kvalifikovaných školitelů.
- Zvyšování cen paliv jako je uhlí, koks, dřevo apod., či převod současných sazeb spotřeby elektřiny na sazby předchozí.
- Zaměřit se na větší propagaci znalosti nestandardních upgrade.
- Pokles úrokové míry s možností většího využití úvěrů pro zákazníky.
- Snížení kurzu Eura a tedy nákup výrobků za nižší ceny či přístup k Euru České republiky jako domácí měny.
- Zvýšení kupní síly i ve vzdálenějších oblastech.
- Propagace našich výrobků, jež mohou být všechna používána po roce 2014.
- Změny v předpisech bezpečnosti, které by ulehčily práci techniků.
- Trvalá podpora státu v rámci dotací.
- Změna pravidel v účtování.
- Procentuelní snížení pravidelných odvodů zdravotního a sociálního pojištění.
- Snížení 10% sazby daně z příjmů.
- Hlavní prioritou zákazníka bude nadále kvalita.
- Zvýšení ekologické daně za uhlí a koks.
- Snaha obyvatelstva zlepšit kvalitu ovzduší do budoucna.

Pozn. Modře označené příležitosti jsou ovlivnitelné firmou a týkají se marketingu.

Identifikované hrozby

- Stát změni podmínky dotací – sníží jejich výši, určí přísnější podmínky na získání těchto dotací.
- Obyvatelé nebudou chtít spolufinancovat investice do životního prostředí.
- Dodavatelé by přestali poskytovat školení o nových technologiích.
- Vývoj výrobků s tak minimální spotřebou energie, kdy cena elektrické energie nebude hlavní prioritou.
- Konkurenční firma či vstup firmy nové zaměřující se na nestandardní upgrade.

- Vlivem krize je současná hodnota úrokové míry na minimu, dá se tedy předpokládat její zvýšení.
- Zvýšení cen paliv a následný růst nákladů na dopravu pro zakázky mimo danou oblast.
- Přejít k ještě přísnějším pravidlům bezpečnosti s čím souvisí vyšší náklady.
- Vlivem krize je současná hodnota úrokové míry na minimu, dá se tedy předpokládat její zvýšení.
- Zvýšení 10% sazby DPH.
- Zaměstnavatel by musel hradit první 3 dny nemocenské.
- Vyšší daně z příjmu.
- Lidé dají přednost levnějším zařízením nebo se zvýší kvalita čínských výrobků.
- Snížení ekologické daně za elektřinu.
- Obyvatelé nebudou chtít vyměnit současné kotle za tepelná čerpadla.

3.2 Analýza vnitřního prostředí - SWOT analýza

Formou brainstormingu, kterého se zúčastnili 3 jednatele firmy bylo určeno 5 faktorů silných a slabých stránek. Každý z jednatelů na základě svého mínění určil 5 silných a 5 slabých stránek, které byly následně hromadně konzultovány a vybrány ty nejdůležitější viz. tabulky – faktor.

Prvním úkolem jednatele bylo rozdělit celkovou sumu 100 podle jednotlivé významnosti těchto 5 faktorů. Výsledná váha každého jednatele byla vydělena 100 pro procentuální ohodnocení.

Druhým úkolem jednatele bylo obodovat faktor známkou jako ve škole 1 až 3. (1b – nejhorší, 3 body – nejlepší). Příklad: Vysoká kvalita – body 3, jelikož se jednatel domnívá, že je zaručena a věnují velkou pozornost.

Silné stránky

Jednatel 1				
Faktor	Váha	Váha/100	Body	Skóre
Vysoká kvalita výrobků	35	0,35	3	1,05
Dlouholetá praxe	15	0,15	2	0,3
Zastupitelnost techniků	10	0,1	3	0,3
Kvalifikace zaměstnanců	20	0,2	2	0,4
Znalost upgrade	20	0,2	3	0,6
	Σ 100			

Jednatel 2				
Faktor	Váha	Váha/100	Body	Skóre
Vysoká kvalita výrobků	40	0,4	3	1,2
Dlouholetá praxe	20	0,2	3	0,6
Zastupitelnost techniků	5	0,05	3	0,15
Kvalifikace zaměstnanců	10	0,1	2	0,2
Znalost upgrade	25	0,25	2	0,5
	Σ 100			

Jednatel 3				
Faktor	Váha	Váha/100	Body	Skóre
Vysoká kvalita výrobků	30	0,3	2	0,6
Dlouholetá praxe	20	0,2	3	0,6
Zastupitelnost techniků	20	0,2	3	0,6
Kvalifikace zaměstnanců	10	0,1	2	0,2
Znalost upgrade	20	0,2	2	0,4
	Σ 100			

Shrnutí:

Faktor	Jednatel 1	Jednatel 2	Jednatel 3	Průměr
Vysoká kvalita výrobků	1,05	1,2	0,6	0,95
Dlouholetá praxe	0,3	0,6	0,6	0,5
Zastupitelnost techniků	0,3	0,15	0,6	0,35
Kvalifikace zaměstnanců	0,4	0,2	0,2	0,26
Znalost upgrade	0,6	0,5	0,4	0,5

Seřazení významnosti

nejvýznamnější 0,95 → 0,5 → 0,35 → 0,26 nejméně významný

Pořadí významnosti

- 1) Vysoká kvalita výrobků – 0,95
- 2-3) Znalost nestandardních upgradů – 0,5
- 2-3) Dlouholetá praxe – 0,5
- 4) Zastupitelnost techniků – 0,35
- 5) Kvalifikace zaměstnanců – 0,26

Slabé stránky

Jednatel 1				
Faktor	Váha	Váha/100	Body	Skóre
Interní kontrola	20	0,2	2	0,4
Úzký profil zákazníků	20	0,2	2	0,4
Nedostatečné informace	10	0,1	3	0,3
Propagace	35	0,35	1	0,35
Slabá orientace v dotacích	15	0,15	2	0,3
	Σ 100			

Jednatel 2				
Faktor	Váha	Váha/100	Body	Skóre
Interní kontrola	10	0,1	1	0,4
Úzký profil zákazníků	25	0,25	2	0,4
Nedostatečné informace	10	0,1	2	0,3
Propagace	30	0,3	1	0,35
Slabá orientace v dotacích	25	0,25	1	0,3
	Σ 100			

Jednatel 3				
Faktor	Váha	Váha/100	Body	Skóre
Interní kontrola	10	0,1	1	0,1
Úzký profil zákazníků	10	0,1	1	0,1
Nedostatečné informace	20	0,2	3	0,6
Propagace	35	0,35	3	1,05
Slabá orientace v dotacích	25	0,25	2	0,5
	Σ 100			

Shrnutí:

Faktor	Jednatel 1	Jednatel 2	Jednatel 3	Průměr
Interní kontrola	0,4	0,4	0,1	0,3
Úzký profil zákazníků	0,4	0,4	0,1	0,3
Nedostatečné informace	0,3	0,3	0,6	0,4
Propagace	0,35	0,35	1,05	0,58
Slabá orientace v dotacích	0,3	0,3	0,5	0,36

Poznámka:

Nedostatečné informace – zákazník není dostatečně informován o nabízejících službách podniku.

Seřazení významnosti

nejvýznamnější 0,58 → 0,4 → 0,36 → 0,3 nejméně významný

- Pořadí významnosti**
- 1) Propagace – 0,58
 - 2) Nedostatečné informace zákazníkům – 0,4
 - 3) Slabá orientace v dotacích – 0,36
 - 4-5) Úzký profil zákazníků – 0,3
 - 4-5) Interní kontrola – 0,3

Vyhodnocení analýzy SWOT

	Silné stránky	Slabé stránky
Významná závažnost	Vysoká kvalita výrobků	Propagace
Nejnižší závažnost	Kvalifikace zaměstnanců	Interní kontrola

3.3 Vyhodnocení poznatků ze zjištěných analýz

Analýzou vazeb mezi vnitřními a vnějšími faktory tj. silnými a slabými stránkami na jedné straně a hrozbami a příležitostmi na straně druhé byly vyhodnoceny tyto závěry.

Analýzou vnějšího prostředí byla zjištěna řada příležitostí firmy a jejich potencionálních hrozeb. Některé z identifikovaných příležitostí a hrozeb jsou firmou

ovlivnitelné, další jsou pouze v kompetencích státu či ovlivnitelné faktory jinými. Na základě zjištěných poznatků došlo k tomuto závěru. Firma XY, s. r. o. má možnost chopit se příležitostí, které se týkají marketingu.

Analýzou SWOT byly vyhodnoceny silné a slabé stránky firmy. Z této analýzy taktéž vyplynula propagace jako slabá stránka, jež si je firma nakonec sama dobře vědoma. Naopak nejvýznamnější silnou stránkou firmy XY, s. r. o. je vysoká kvalita jejich výrobků, na kterou je vhodné poukázat při propagaci.

4 SEZNÁMENÍ S FIRMOU

Firma XY, s. r. o. byla založena jako sdružení fyzických osob a zahájila svou činnost dne 1.1.1999. Předmětem podnikání tohoto sdružení byla dodávka, instalace a servis klimatizačních systémů.

Díky dlouholetým zkušenostem v oblasti, zájmu o vývoj nových technologií a svých ambicích získat a vytvořit novou klientelu a nabízet služby v co největší kvalitě se firma dne 1.1.2008 transformovala na společnost s ručením omezeným.

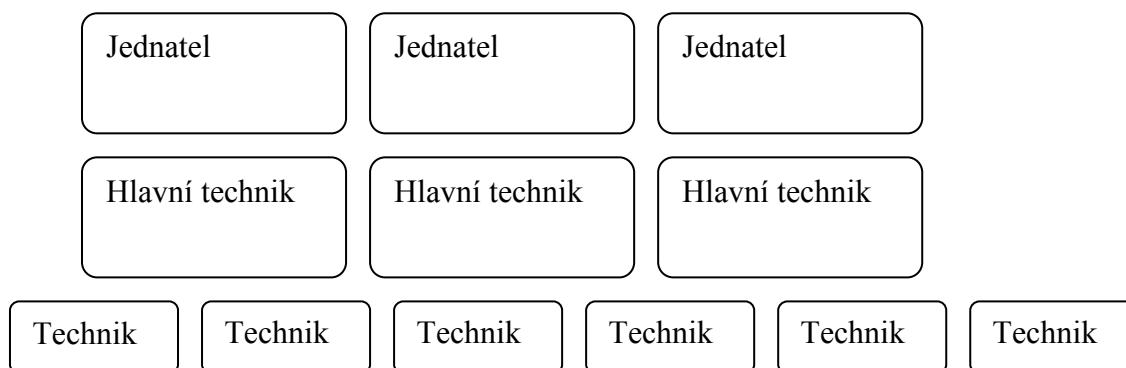
Společnost sídlí po celou dobu své existence v Ostravě v pronajatých prostorách a nyní má dvě pobočky. Hlavní pobočka se nachází v Ostravě – Nové Bělé a v roce 2000 došlo k rozšíření o pobočku v Ostravě - Dětmovicích.

Podnik založili tři osoby, jež také byly jedinými zaměstnanci. Obrat firmy však rostl a bylo nutné přijmout další pracovníky. V současné době podnik zaměstnává dvanáct zaměstnanců a pro firmu je jistě příjemné zmínit, že po celou dobu její působnosti tedy i v době hospodářské krize nemusela nikdy snižovat počet stavů svých zaměstnanců.

Hlavní oblastí podnikání této firmy jsou montáže, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel. V případě přání zákazníka je společnost schopna zajistit specifické dodávky jako jsou krby, sluneční kolektory, odvlhčovače, hydraulické uzly, rekuperátory a jiné.

Podnik nakupuje výrobky od dodavatelů značky **TOSHIBA, DAIKIN, HITACHI, MITSUBISHI, TRANE**, a jiných. Objednávky od dodavatelů jsou na základě jednotlivých zakázek, tudíž nejsou vázány žádné prostředky v zásobách. Prioritou jsou minimální náklady ne však na úkor kvality.

4.1 Organizační struktura



4.2 Popis instalovaných zařízení

Tepelná čerpadla

Tepelná čerpadla jsou systémy získávající energii z okolního prostředí jako je voda, vzduch či země a předává jí dál. Výsledkem je teplo uvnitř jednotky přibližující se hranici 55°C.

Toto zařízení se používá k ohřevu či předehřevu topné vody, k ohřevu vody v bazénu, k přípravě teplé vody, k teplovzdušnému vytápění a podobně. Tepelná čerpadla jsou vysoce šetrná k životnímu prostředí a tudíž by mělo být v zájmu všech obyvatel nahradit těmito systémy nešetrná jiná zařízení jako jsou například stará kamna. Tyto čerpadla dokáží pokrýt většinu energetických potřeb domu a navíc uspořit energii. Investice jsou nákladnější, ale brzy návratné a navíc stát podporuje formou různých dotací jejich pořízení.

V posledních letech se ceny zařízení snižují. Nejde o snížení ceny čerpadla ale snížení potřebného výkonu. V rozmezí 10 let může jít o hodnoty úspory kolem 10kW. Z těchto důvodů jsou následně využívána čerpadla menších rozměrů a tedy nižší ceny. Záleží na

konkrétní situaci ale obecně je řečeno, že tepelná čerpadla ušetří ročně 20 000 – 30 000,- Kč ročně.

Výhody tepelných čerpadel:

- Tepelná čerpadla slouží k topení i ohřevu teplé vody. Pouze jeden zdroj tepla tedy slouží pro celou domácnost.
- Pro pohon čerpadla slouží pouze elektřina, k domu tedy nemusí být vybudováno plynové ani teplovodní vedení. Hodí se tedy do nové zástavby.
- Automatické ovládání: tepelné čerpadlo můžete programovat nebo ovládat na dálku přes internet.
- Protože nedochází ke spalování, v domě neubývá kyslík jako například u krbu nebo plynových spotřebičů.

Klimatizační systémy

V základním principu jde o chladicí jednotku velice podobnou například chladicí jednotce běžné kuchyňské lednice, jenže v poněkud větším a výkonnějším měřítku. Funguje pak na velice podobných základech jako právě chladicí jednotka lednice. Často se o klimatizace říká, že ochlazuje vzduch, což ale není ani zdaleka pravda. Klimatizace totiž prakticky funguje jako tepelné čerpadlo, které odčerpává teplý vzduch z místnosti a vyfukuje jej do venkovních prostorů. V místnosti pak vzniká daleko nižší teplota než v neklimatizovaném okolí. Nejmodernější klimatizační jednotky pak umí nejen vzduch chladit, ale také ohřívat.

Zdroj: <http://www.klimatizace.net/jak-funguje-klimatizace>

5 NÁVRH A DOPORUČENÍ

5.1 Návrh na stanovení poslání

Cíl firmy

Firma má několik cílů, kterých chce v budoucnu dosáhnout, ale hlavním stanoveným cílem je co největší spokojenost klientů a maximalizace zisku. Pravidelně dochází ke sledování tržeb, výnosů, zisků, produktivitě práce a rentabilitě. Vedení podniku informuje zaměstnance o společném cíli a vytváří pro ně příznivé podmínky. Zaměstnanci jsou vedeni k vlastní odpovědnosti a jsou motivováni různými formami. Společnost svým zaměstnancům nabízí možnost nákupu materiálů a zařízení pro vlastní potřeby bez cenových přírážek a přispívá jim na životní pojištění. Zaměstnanci se denně účastní porad a konzultují společně s jednateli určitá témata. Společnost prostřednictvím instalací zařízení chrání životní prostředí.

Podnik XY s. r. o. nemá doposud stanoveno poslání. Jak již bylo psáno v teoretické části, dle Horákové je několik způsobů jak stanovit poslání. Na tomto základě byla navržena následující poslání.

Pomocí služby, kterou podnik nabízí

„Naším posláním je nabízet zákazníkům jen kvalitní služby v oblasti chladících a tepelných systémů a zaručit tak jejich maximální spokojenost“.

Pomocí technologií použitých při výrobě výrobku

„Instalujeme klimatizační zařízení a tepelná čerpadla která jsou ohleduplná vzácnému životnímu prostředí“.

Pomocí vztahu k trhu

„Posláním je nabídnout klientovi nadstandard, vyšší kvalitu a přesvědčit jej profesionálním způsobem o výhodné investici“.

Pomocí několika rozdílných faktorů

„Zaměřujeme se na montáž, opravy a rekonstrukci chladících a tepelných zařízení a chráníme životní prostředí“.

5.2 Doporučení vhodné strategie

Z analýz okolí vyplynulo, že firma nevěnuje velkou pozornost marketingu a navíc její nejvýznamnější slabou stránkou je propagace. Proto doporučuji využít **marketingové komunikační strategie**. Touto strategií se může společnost chopit všech analyzovaných příležitostí týkajících se marketingu. Odpovědnost za realizaci strategie by měl vzhledem k organizační struktuře podniku jeden z jednatelů.

Firma určila, že nejvíce zákazníků získává na základě doporučení. Firma propaguje své služby prostřednictvím billboardu, které jsou umístěné na frekventovaných místech v blízkosti sídla společnosti a centru města a vlastní internetové stránky. Společnost XY, s. r. o. se drží svého hesla. „Maximálně spokojený zákazník, přivede zákazníka dalšího“. Veletrhy a výstavy se neosvědčily.

Internetové stránky společnosti obsahují popis firmy, nabídky systémů, reference a kontakty. Stránky bych doplnila o řadu informací. Na stránkách se potencionální zákazník nedoče o zaměření společnosti na nestandardní upgrade, o tom, jak jsou zařízení šetrná k životnímu prostředí či možnosti využití dotací na tyto zařízení. Stránky bych také doplnila o obrázky z předešlých zakázek pro vizuální představu. Na stránkách by také mělo být uvedeno poslání.

Přestože znám název firmy bylo obtížné se na tyto stránky dostat. Při vyhledávání se zadaným názvem firmy byly tyto stránky až na osmém místě a při vyhledávání firem, které se zaměřují na klimatizace jsem tyto stránky nenalezla vůbec. V internetových seznámech firem se zaměřením na klimatizace nebo tepelná čerpadla jsou kontakty uvedeny. Doporučila bych tedy firmě využít služeb, které se zabývají zlepšením pozice webu a garantují vyšší

návštěvnost zainteresovaných zákazníků o tuto oblast. Takovéto společnosti nabízí i další služby. Jsou to analýzy cílů a potřeb zákazníků od kterých se odvíjí tvorba webu a služby, díky kterých se internetové stránky budou objevovat na prvních místech. Ceny za tyto služby jsou v rámci tisíců.

Analyzované příležitosti

[Zákazník bude dostatečně informován o bezpečnosti nabízených zařízení.](#)

Bezpečnost nabízených zařízení může firma propagovat například prostřednictvím internetu, novin, letáků. Letáky tohoto typu však nepovažuji za vhodnou formou.

[Investice do reklamy pro odlišení od konkurence.](#)

Silnou stránkou oproti konkurenci byla analyzována znalost nestandardních upgrade. Propagace této silné stránky může být vhodným odlišením od konkurence a také je možno ji propagovat prostřednictvím internetu.

[Zaměřit se na větší propagaci znalosti nestandardních upgrade.](#)

Souvisí s výše uvedenou příležitostí.

[Oslovit kulturní a sportovní zařízení a snažit se o uzavření smlouvy na vybudování klimatizace.](#)

Oslovit tato zařízení nebo individuální zákazníky může společnost prostřednictvím reklamy v rádiu. Přicházející horké dny jsou určitě vhodným obdobím pro tuto reklamu a slogan typu „ať je horko nebo zima, s (naší firmou) je vždy prima“ by možná napomohl. Reklama v rádiu je však nákladná záležitost a vzhledem k tomu, že v bakalářské práci nebyla analyzována finanční situace nemusela by být vhodným příkladem.

[Předávat potencionálním i stávajícím zákazníkům nabyté informace od kvalifikovaných školiců.](#)

Tyto důležité informace zákazník může získat z webových stránek nebo z konzultací při zájmu o poskytované služby.

Zvýšení kupní síly i ve vzdálenějších oblastech.

Vzdálenější oblasti se mohou o službách firmy dozvědět zmiňovanou reklamou v rádiu nebo pomocí internetových stránek.

Propagace našich výrobků, jež mohou být všechna používána po roce 2014.

Vhodné informovat zákazníka všemi zmíněnými formami (internet, rádio).

6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést analýzu firmy a okolí a dospět k návrhu vhodné marketingové strategie. Díky získaným znalostem ze studia a za pomoci odborné literatury byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

Z analýzy okolí byla identifikovaná řada příležitostí a hrozeb, které na firmu působí. Některé z analyzovaných příležitostí či hrozeb se týkaly marketingu a některé byly pouze v kompetencích státu a jiných faktorů. Z analýzy vnitřního prostředí byly určeny a následně vyhodnoceny dle významnosti silné a slabé stránky podniku. Bylo zjištěno, že společnost vyniká vysokou kvalitou instalovaných zařízení, má dlouholetou praxi v oboru, její technici jsou navzájem zastupitelní, kvalifikovaní a společnost je odlišitelná od konkurence díky znalostem nestaráních upgrade. Propagace ve firmě se projevila naopak jako nejvýznamnější slabá stránka. Společnost XY, s. r. o. si je sama vědoma, že marketingu nevěnuje tak velkou pozornost.

Díky zjištěným poznatkům z analýzy PEST a SWOT došlo k navrhnutí marketingové komunikační strategie. Touto strategií je možno dosáhnout cíle, který si firma stanovila, chopit se příležitostí a propagovat své silné stránky. Firmě bylo mimo samotnou strategii doporučeno zlepšit své webové stránky. Součástí bakalářské práce jsou také návrhy posláních, které si firma doposud nedefinovala. Cíl bakalářské práce byl tedy naplněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) BLAŽKOVÁ M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2007. 280 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
- 2) BLAŽKOVÁ M., Jak využít internet v marketingu. 1.vydání. Grada publishing, Praha 2005. 156 s. ISBN: 80-247-1095-1
- 3) COPER J., JANE P. Marketingové plánování. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 1999. 232 s. ISBN: 80-7169-641-2.
- 4) HORÁKOVÁ H. Strategický marketing. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2001. 152 s. ISBN: 80-7169-996-9.
- 5) CHARVÁT J. Firemní strategie pro praxi. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.
- 6) KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O. Strategické řízení teorie pro praxi. 2.vydání. C. H. Beck, Praha 2006. 210 s. ISBN: 80-7179453-8
- 7) KOTLER P. Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Victoria Publishing, 1992. 792 s. ISBN: 80-85605-08-2.
- 8) MALLYA T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání. Grada Publishing, Praha 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- 9) RANDAL G. Trade Marketing Strategies. 1. vydání. Butterworth – Heinemann, 1994. 194 s. ISBN: 0 7506 2010 9
- 10) STAŇKOVÁ A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN: 978-80-7179-926-9.
- 11) TOMEK J. Marketingová strategie podniku. 1. vydání. Management Press, Praha 1992. 192 s. ISBN: 80-85603-03-9.
- 12) VEBER J., SRPOVÁ J. Podnikání male a střední firmy. 2. vydání. Grada Publishing, Praha 2008. 320 s. ISBN: 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje:

- 13) Porovnání ročních palivových nákladů při roční spotřebě 80 GJ. . [on-line].
[cit. 15. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.rwe.cz/cs/domacnosti-srovnani-paliv-a-energii/>

14) Kupní síla v okresech a obcích ČR 2009. [on-line]

[cit. 15. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

http://www.incoma.cz/images/press/1022cz_2.gif

15) Dotace programu zelená úsporám. [on-line].

[cit. 19. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.zelenausporam.cz/sekce/489/>

16) Ochrana životního prostředí. [on-line].

[cit. 20. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.ekoserver.cz/index.php/write/clanek/303/>

17) Ekologická daň zdražila uhlí i elektřinu. Co bude dál? [on-line].

[cit. 20. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.nazeleno.cz/vytapeni-1/ekologicka-dan-zdrazila-uhli-i-elektřinu-co-bude-dal.aspx>

18) Co zatěžuje kvalitu ovzduší? [on-line].

[cit. 20. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://files.tretiruka.cz/200000717-b9645ba5ec/obr1.jpg>

19) Druhy a přehled výpočtu klimatizací. [on-line].

[cit. 21. 3. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.klimatizace.net/jak-funguje-klimatizace>

20) Systém klimatizace. [on-line].

[cit. 14. 4. 2010].

Dostupné na internetu:

http://www.pneufloxyk.cz/images/pneufloxyk/klimatizace/funkce_klimatizace.jpg

21) Instalace tepených čerpadel. [on-line].

[cit. 25. 4. 2010].

Dostupné na internetu:

http://www.nazeleno.cz/Files/FckGallery/tepelna-cerpadla.zip/Cerpadla_ZdrojATEG.jpg

22) Srovnání neúčelových spotřebitelských úvěrů. [on-line].

[cit. 25. 4. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.sfinance.cz/osobni-finance/spotrebitelske-uvery/srovnani/>

23) Porovnání provozních nákladů. [on-line].

[cit. 25. 4. 2010].

Dostupné na internetu:

<http://www.ekologicke-vytapeni.cz/index.php/provozni-naklady>

SEZNAM ZKRATEK

Např.	například
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
GJ	Giga Joul
Kč	Koruna Česká
DPH	Daň z přidané hodnoty
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
m ³	metr krychlový
kW	kilowatt
GWh	gigawatthodina
kWh	kilowatthodina

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje bakalářské práce budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2010

Adresa trvalého pobytu studenta:
Václava Jiříkovského 18, Ostrava - Dubina

Eva Gorol'ová

